УДК [35.08:005.95](477)

Волик В.С.,

заведующий сектором по вопросам юридических лиц отдела планирования, организации исполнения и контроля Департамента градостроительства, архитектуры и земельных отношений Харьковского городского Совета; соискатель кафедры государственного управления Харьковского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины (Украина, г. Харьков)

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ: КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

В статье рассматриваются особенности компетентностного подхода к управлению персоналом государственной службы, выделены положительные последствия применения данного подхода. Определены функции служб управления персоналом в функционировании компетентностного подхода в органах государственной власти. Предложены рекомендации по повышению мотивации государственных служащих к развитию профессиональных компетентностей.

Ключевые слова: компетентностный подход, компетентность государственных служащих, развитие компетентностей службы управления персоналом, мотивация государственных служащих.

В публичном управлении развитых стран, таких как США, Канада, Германия, Великобритания и другие, успешно используется компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами, что позволяет эффективно производить отбор на должности государственной службы, соизмеряя профессиональную компетентность кандидатов с конкретными должностными обязанностями и функциями.

Развитие Украины как демократического государства с высокими социально-экономическими показателями нуждается в укреплении института государственной службы. Кардинальная политическая и социально-экономическая трансформация Украины обусловливает реформацию государственной службы, повышение ее результативности и эффективности.

Ученые европейских стран считают, что развитие государственными служащими знаний, умений и навыков, направленное на усовершенствование их компетентности, способствует интеллектуальному развитию личности, что, в свою очередь,

положительно влияет на результативность и эффективность их деятельности, а следовательно, и на деятельность органов государственной власти в целом.

В большинстве европейских стран сформированы ключевые общие компетентности, которыми должен обладать государственный служащий, а также выделяются конкретные компетентности в зависимости от уровня должности, необходимые для эффективной реализации возложенных полномочий.

Международная комиссия Совета Европы рассматривает понятие «компетентность» как общие умения, базовые навыки, ключевые представления, ценности, способность личности воспринимать и отвечать на индивидуальные и социальные потребности, способность применять знания и умения эффективно и творчески в межличностных отношениях — ситуациях, предусматривающих взаимодействие с другими людьми в социальном контексте и в профессиональных ситуациях.

Эффективное управление персоналом государственной службы на основе компетентностного подхода основывается на следующих положениях:

— подбор на должности государственных служащих в соответствии с имеющимися компетентностями и квалификационными требованиями к занимаемой должности;

— усовершенствование имеющихся компетентностей государственных служащих (знаний, умений, навыков, личных и профессиональных способностей);

— обучение и повышение квалификации государственных служащих с целью формирования необходимых компетенций и развития имеющихся;

— проведение оценки персонала с целью выявления малоразвитых компетентностей и разработка предложений по их совершенствованию;

— разработка мотивационных мероприятий для государственных служащих по совершенствованию их компетентности, самообразованию и саморазвитию.

Специфика функционирования компетентностного подхода к управлению персоналом в органах исполнительной власти заключается прежде всего в ограничениях государственной службы. Руководители на государственной службе не имеют возможности организовывать процесс управления персоналом так широко, как это делают руководители в приватном секторе. Кроме того, органы государственной власти имеют специальный статус, все действия по развитию и управлению персоналом должны соответствовать законодательству и распоряжениям вышестоящих инстанций.

Внедрение компетентностного подхода в управление персоналом в органах исполнительной власти имеет положительные последствия, что выражается в:

— возможности разработки единых стандартов описания эффективности работы, которые будут способствовать установлению взаимосвязей между государственными служащими различных отделов и уровней;

— возможности организовать эффективный набор государственных служащих путем отбора кандидатов на должности государственной службы, чьи компетентности отвечают квалификационным требованиям к занимаемой должности;

— возможности проведения оценки компетентностей сотрудников и выявления малоразвитых;

— повышении эффективности проведения оценки государственных служащих за счет точности составляющих компетентности;

— возможности определить сильные и слабые стороны каждого государственного служащего и использовать эту информацию для определения путей его профессионального развития;

— появлении основания для включения государственных служащих в кадровый резерв организации, а также планирования их карьеры;

— возможности обоснования направлений развития недостаточно развитых компетентностей уже работающих государственных служащих.

Для государственных служащих формирование профилей их компетентностей имеет положительные последствия, поскольку помогает лицу понять, какие тре-

бования к нему предъявляются и какими качествами он должен обладать для эффективной работы; сильные и слабые стороны как профессионала, так и участника коллектива; формировать внутреннюю мотивацию к саморазвитию, к профессиональному совершенствованию.

Компетентностный подход к управлению персоналом государственной службы позволяет повысить результативность отбора и программ развития кадров. Так, одна из технологий этого подхода — профиль компетентности или профессиограмма — подробно описывает требования к претенденту на должность, что значительно облегчает процесс отбора на конкретную должность государственной службы.

Известный ученый в области управления человеческими ресурсами Ф. Хмиль дает такое определение профессиограммы: это подробная характеристика производственных, организационных, технических, психологических и других особенностей и функций определенной профессии, знание и владение которыми необходимо для адаптации и эффективной работы сотрудника на конкретном рабочем месте [1, с. 211].

В научной литературе встречаются понятия «профессиограмма» и «профиль компетентностей», описывающие один и тот же процесс — определение качеств работника для успешной работы на конкретной должности. Специалисты центра адаптации государственной службы к стандартам Европейского союза в рамках совместного канадско-украинского проекта «Реформирование управления персоналом на государственной службе в Украине» разработали профили компетентностей лидерства на государственной службе. Учитывая наши исследования терминологии понятий «компетенция» и «компетентность», отмечаем, что специалисты центра адаптации государственной службы к стандартам Европейского союза некорректно используют понятие «профиль компетенций». По их рекомендациям, профиль компетенций — это набор навыков, знаний, ценностей, личные качества, которые проявляются в поведении государственного служащего, способствуют достижению успешных результатов деятельности [2]. Сущность этого определения соответствует понятию «профиль компетентности». Ведь компетенция — это круг полномочий и обязанностей государственного служащего, а компетентность — это набор знаний, умений, навыков, профессиональных и личностных качеств государственного служащего, которые проявляются в трудовой деятельности.

Предлагаем следующее определение профиля компетентностей государственного служащего: это набор требований к профессиональным знаниям, умениям, навыкам, а также психологические качества личности для успешной деятельности на конкретной должности органа государственной власти в соответствии с функциональными обязанностями и полномочиями.

Профили компетентностей формируются исходя из целей и задач органа государственного управления, а также на основе задач и полномочий государственного служащего на конкретной должности. Введение профилей компетентностей в управление персоналом государственной службы позволит повысить результативность таких управленческих процессов, как:

— подбор персонала на государственную службу;

— разработка и реализация программ развития кадров государственной службы;

— формирование кадрового резерва;

— проведение оценки персонала;

— разработка эффективной системы мотивации;

— перемещение работников в организации.

Национальное агентство по вопросам государственной службы в Украине разработало методические рекомендации по разработке профилей профессиональной компетентности должностей государственной службы в государственных органах, органах власти Автономной Республики Крым или аппарате. Данные методические рекомендации определяют структуру и содержание профиля профессиональной компетентности должности государственной службы, порядок разработки профиля профессиональной компетентности должности государственной службы, требования к уровню профессиональной

компетентности лиц, претендующих на должности государственной службы, а также приводят примеры профилей компетентности начальников управлений.

Управление формированием и развитием компетентностей государственных служащих предусматривает эффективное взаимодействие между субъектами (линейные руководители и служба персонала) и объектом (государственный служащий). Организационный алгоритм управления компетенциями государственных служащих состоит во взаимодействии линейных руководителей со специалистами служб персонала на соответствие компетентностей государственного служащего профилю компетентностей его должности с целью разработки программ усовершенствования слаборазвитых компетенций. Так, специалисты служб персонала с линейными руководителями разрабатывают профили компетентности в соответствии с содержанием выполняемой по должности работы и перечнем специальных знаний, умений и навыков, необходимых государственному служащему для выполнения должностных обязанностей. Также специалисты служб персонала разрабатывают методики исследования личностной, социально-психологической компетентности государственных служащих, а линейные руководители определяют методы и пути исследования уровня профессиональной, функциональной и управленческой компетентности. После проведения оценки государственного служащего и выявления недостаточно развитых компетентностей служба персонала совместно с линейным руководителем и государственным служащим определяют пути профессионального и личностного роста.

В процессе формирования и развития компетентностей государственных служащих служба управления персоналом играет роль консультанта. Консультативная миссия служб персонала заключается в следующих положениях:

– определение вместе с линейными руководителями спектра компетентностей для эффективного выполнения обязанностей и полномочий на конкретной должности государственной службы;

– предоставление информации о соответствии компетентностей кандидатов на должности государственной службы профилю компетентности должности;

– разработка рекомендаций линейным руководителям и государственным служащим относительно путей усовершенствования слаборазвитых компетентностей.

Однако одной из проблем функционирования служб персонала органов исполнительной власти является недостаточное количество ее работников. Так, должность специалиста по вопросам управления персоналом вводится в штатное расписание органа государственной власти из расчета до 35 человек на одного специалиста службы персонала. А при наличии территориальных органов, подчиненных органов, предприятий, учреждений и организаций, принадлежащих к сфере управления органа исполнительной власти, численность службы персонала увеличивается в зависимости от количества персонала (из расчета до 50 человек на одного специалиста службы персонала). Такая трудовая нагрузка специалистов служб персонала не позволяет физически эффективно выполнять все предоставленные им функции. Поэтому основное внимание в деятельности служб управления персоналом уделяется документообороту и организации юридического сопровождения прохождения государственной службы. Большая нагрузка специалистов служб персонала делает невозможной реализацию индивидуального подхода к подбору эффективных методов управления государственными служащими.

Второй проблемой на пути к эффективному управлению процессом развития компетентностей государственных служащих является отсутствие специалистов, способных эффективно анализировать и определять достаточность или недостаточность уровня компетентности. Так, например, для определения черт характера необходимо проводить психологическую диагностику, что могут осуществлять только профессионалы в этой сфере. Специалисты служб персонала без квалификации и профильного образования по психологии

не способны правильно определить качества государственного служащего, которые составляют личностную и социально-психологическую компетентности.

Функция мотивации помогает сформировать у государственного служащего положительное отношение к саморазвитию и профессиональному росту. Мотивационные мероприятия должны быть направлены на формирование внутренней потребности у государственного служащего развивать свои компетентности для достижения профессиональных успехов, повышения уровня профессионализма, результативности выполнения возложенных задач и обязанностей.

Приемы мотивации к развитию компетентностей государственных служащих должны основываться на следующих положениях:

— формирование у государственных служащих внутренней установки, стремления к саморазвитию и самосовершенствованию;

— формирование высокой ответственности за принятые решения и выполнение возложенных задач;

— вознаграждение успехов служащего за развитие его компетентностей;

— формирование здоровой конкуренции у государственных служащих по профессиональному развитию.

Условиями успеха внедрения мотивационных мероприятий по развитию компетентности государственного служащего в зависимости от личностных установок являются:

— умение личности определять цель деятельности (направленность на достижение цели);

— наличие познавательного интереса;

— внутренняя потребность в самосовершенствовании, приобретении новых знаний, умений и навыков для повышения результативности профессиональной деятельности;

— умение переносить приобретенные теоретические и практические знания для решения профессиональных задач;

— наличие хорошо развитых интеллектуальных чувств. Эти чувства возникают у личности в связи с умственной деятельностью, их наличие отражается на интеллектуальных процессах. Так, незаинтересованность к объекту познания, неспособность к научному анализу, неправильность оценки значения фактов снижают мотивацию к обучению.

Методы мотивации государственных служащих к развитию собственных компетентностей.

Экономические:

— повышение размера оплаты труда государственных служащих;

— значительное повышение доли должностного оклада в заработной плате;

— введение премирования на основе справедливого оценивания и по результатам работы каждого служащего;

— предоставление возможности реализации права на получение беспроцентного кредита на жилье.

Административные:

— соблюдение законодательно регламентированного режима работы.

— организация четкого и прозрачного процесса работы.

Морально-психологические:

— введение в организации рейтинга лучших государственных служащих на основе справедливого и объективного оценивания результатов деятельности, соблюдение правил внутреннего распорядка, вежливости в работе с гражданами и коллегами;

— представление и награждение лучших государственных служащих общегосударственными наградами, благодарностями и грамотами руководства учреждения и высших учреждений;

— налаживание морально-психологического климата в организации и во взаимосвязях с руководством;

— демонстрация уважения и признания опытных государственных служащих;

— с целью повышения престижа звания государственного служащего необходимы публикации в местной прессе о достижениях в решении общественно значимых проблем и о личном вкладе добросовестных государственных служащих.

Социальные:

— обязательное планирование и развитие профессиональной карьеры каждого государственного служащего;

– предоставление возможности участвовать в принятии решений;

– делегирование полномочий тем, кто стремится демонстрировать свой профессиональный уровень;

– улучшение гигиенических условий труда.

Становление Украины как самостоятельного независимого государства с развитой экономикой и социальной защитой нуждается в активной и результативной работе института государственной службы. Ежедневная деятельность государственных служащих в условиях нестабильности связана с решением новых сложных вопросов государственного управления. Это, в свою очередь, требует гибкости в подходах к работе, эффективности использования имеющихся компетентностей, а также приобретения новых знаний, умений и навыков. Поэтому непрерывное обучение государственных служащих является необходимым условием и инструментом повышения результативности работы как отдельных государственных служащих, так и всего института государственной службы. Многоаспектность функций и задач, реализуемых органами государственной власти в различных сферах, актуализирует необходимость профессионального обучения государственных служащих и ее непрерывность в соответствии с потребностями экономического и социального развития страны, становления гражданского общества.

Библиографический список

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. 488 с.

2. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу // URL: http://www.center.gov.ua/viddili-ta-proekti

Volik, V.S., e-mail: volik_vs@mail.ru

Head of the sector on the issues of legal entities of the planning department, organization, execution and control of the Department of city planning, architecture and land relations of Kharkov city Council; applicant of the department of state administration of Kharkov regional Institute of public administration of National Academy of state management under the President of Ukraine (Ukraine, Kharkov)

MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE STATE SERVICE OF UKRAINE: THE COMPETENCE APPROACH

The article considers the peculiarities of the competence-based approach to the management of personnel of the civil service, the positive effects of the application of this approach are outlined. The functions of the personnel management services in the functioning of the competence-based approach in public authorities are defined. Recommendations to improve the motivation of civil servants to the development of professional competencies are offered.

Key words: competence-based approach, the competence of civil servants, the development of competencies, personnel management services, motivation of civil servants.